



Performance gezielt steuern

Weltweite digitale Finanzprozesse

Effektive Finanzprozesse gehören heute zu den wichtigsten Managementprozessen in Unternehmen. Wer seine Performance gezielt mit strategischen Kennzahlen steuert, seine Finanzrisiken unter Kontrolle hat und zugleich auch Investoren und internationale Aufsichtsbehörden mit passgenauen Informationen versorgen kann, verschafft sich entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Moderne IT-Lösungen für die digitalisierte Finanzberichterstattung machen das möglich. In diesem Whitepaper erläutern wir die fachlichen und systemtechnischen Anforderungen für Financial Performance Management der neuesten Generation.

Finanzprozesse im Fokus _____	3
Performance-Steuerung anhand des Berichtswesens _____	4
FPM-Regelkreis sorgt für Transparenz _____	5
Anforderungen an die Softwarelösung _____	6
Finanzwirtschaftliche Logik im Standard unterstützt den Fachanwender _____	7
Datenmanagement	7
Unternehmensplanung	7
Legale und Management-Konsolidierung	8
Reporting & Analyse	9
Fazit: Greifbare Wettbewerbsvorteile durch stringentes FPM _____	9
Der Autor _____	10

Finanzprozesse im Fokus

Internationale Geschäftstätigkeit ist heute für Unternehmen aller Größenordnungen selbstverständlich. Im weltweiten Geschäftsumfeld hat sich - auch als Lehre aus der globalen Finanzkrise - eine transparente Finanzberichterstattung als sicherer Ankerpunkt für die Unternehmensführung bewährt. Der Finanzbereich ist damit in den letzten Jahren stärker in den Fokus gerückt und hat mehr strategische Bedeutung im Unternehmen gewonnen. Viele Finanzverantwortliche sind heute eher beratender Partner des Managements oder Teil der Unternehmensleitung als rein zuarbeitende Informationslieferanten.

Das Aufgabenspektrum der Finanzabteilung ist entsprechend gewachsen. Viele bekommen die neue Bedeutung des Finanzwesens in ihrem Arbeitsalltag durch steigende Anforderungen zu spüren: Unternehmensleitung, Fachabteilungen, Wirtschaftsprüfer, Analysten und Investoren brauchen aktuelle und zuverlässige Informationen, die der Finanzbereich pünktlich, passgenau und in hoher Qualität bereitstellen muss.

Digitalisierte End-to-End-Prozesse

Die Digitalisierung hat mit größeren Datenmengen als Informationsgrundlage und neuen technologischen Möglichkeiten weiteren Schub in den Finanzbereich gebracht. Automatisierung, Standardisierung und neue Analysepotenziale helfen, die wachsenden Anforderungen zu erfüllen. Was machbar ist, wird aber auch schnell zum Standard und zunehmend eingefordert. So finden es Controllingleiter heute selbstverständlich, ihre Finanzinformationen unterwegs jederzeit und überall abrufen und Fragen beantworten zu können, und auch Vertriebsmitarbeiter wollen vor Ort beim Kunden ihre aktuellen Zahlen aufrufen, nach Bedarf filtern oder Rabattstaffeln durchrechnen.

Moderne Lösungen für Financial Performance Management (FPM) geben hier die passende Antwort. Sie ermöglichen es, Finanzberichterstattungsprozesse im weitesten Sinne auf einheitlicher Datenbasis zu integrieren und zu digitalisieren, vom Datenmanagement bis zum Reporting an die verschiedenen Empfängergruppen End-to-End zu gestalten und zugleich die geforderte Daten- und Revisionssicherheit zu gewährleisten.

FPM-Lösungen der neuesten Generation bringen durch Automatisierung, Compliance und fortschrittliche Analysen handfeste Wettbewerbsvorteile und helfen Unternehmen, im Umfeld dynamischer Märkte und wechselnder Regularien sicher zu agieren.

Performance-Steuerung anhand des Berichtswesens

Der Begriff "Financial Performance Management" (FPM) wurde vom Analystenhaus BARC für den deutschsprachigen Raum geprägt. BARC leitet die Definition mit Fokus auf den Finanzprozessen im weitesten Sinne im Unternehmen vom etablierten Begriff des "Corporate Performance Management" (CPM) ab. Die Akzentuierung der Finanzprozesse ergibt sich aus dem Instrumentarium zur Umsetzung des CPM, das vor allem die Kernprozesse des Berichtswesens umfasst:

Performance Management ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und gehört daher zu den zentralen Managementaufgaben in Organisationen. Ziel ist es, die Strategie und Ziele eines Unternehmens mit den Geschäftsprozessen in Einklang zu bringen, um die Leistungsfähigkeit auf strategischer, taktischer und operativer Ebene zu maximieren.

Performance Management umfasst diverse Managementprozesse, die Unternehmen bei der Steuerung und Kontrolle als auch bei der Steigerung von Effektivität und Effizienz ihrer Leistungsfähigkeit unterstützen:

- Planung, Budgetierung und Forecasting
- Konsolidierung und externes Berichtswesen
- Berichtswesen und Analyse
- Strategiemangement
- Governance, Risikomanagement und Compliance

Zum FPM gehören folglich alle Teilbereiche des internen und externen Berichtswesens – und zwar idealerweise mit durchgängig integrierten Berichtsprozessen vom kompletten Controlling-Regelkreislauf bis zur legalen Konsolidierung, denn nur so kann die Unternehmensleistung vollständig erfasst und stringent gesteuert werden. Als stark prozessorientiertes Konzept konzentrieren sich FPM-Projekte damit vor allem auf die unternehmensweiten Finanzprozesse mit dem Ziel, effiziente Abläufe, integrierte Berichtsmodule auf Basis eines Single Point of Truth (S-P-O-T) und durchweg digitalisierte und automatisierte Datenströme in der Informationslandschaft umzusetzen.

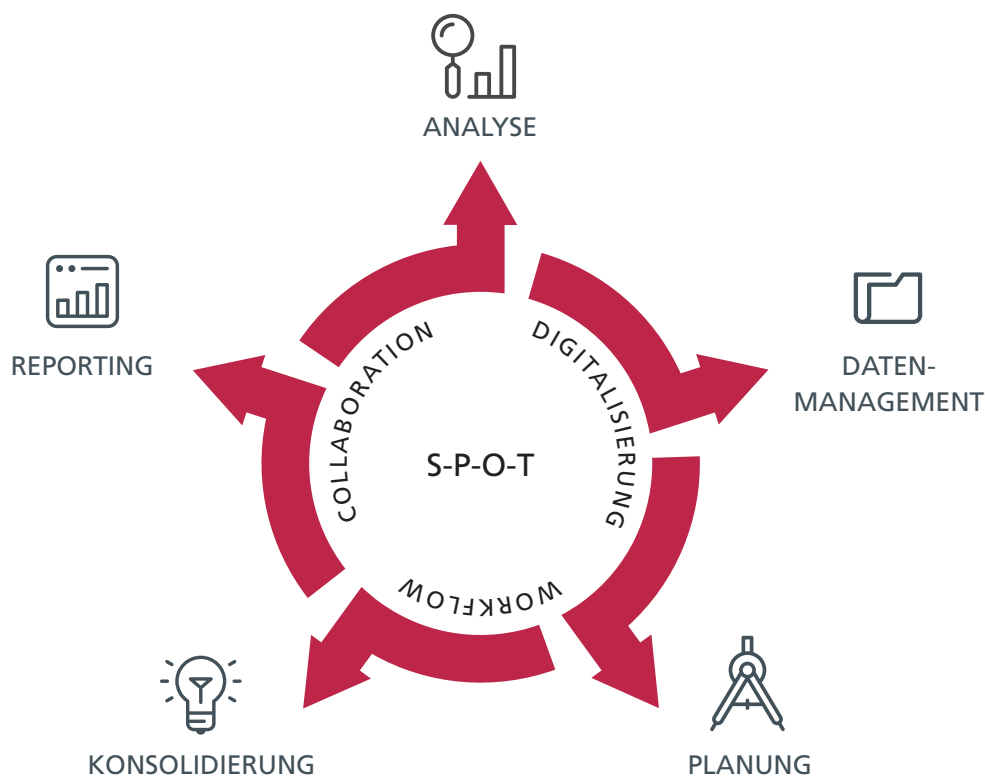
Hinsichtlich der systemtechnischen Umsetzung gehört damit Business-Intelligence (BI) in Kombination mit Planungs- und Konsolidierungsfunktionalität zu den Kerntechnologien des FPM. Eine wesentliche Anforderung an die Systemlösungen ist, dass sie Fachanwender-tauglich sind, vorgedachte betriebswirtschaftliche Intelligenz mitbringen und Prozessunterstützung liefern, bis hin zur Einhaltung von Compliance- und Governanceaspekten.

FPM-Regelkreis sorgt für Transparenz

Ausgereifte FPM-Systeme ermöglichen es heute, einen geschlossenen Regelkreis abzubilden, von der Definition der KPI als strategische Zielwerte über die integrierte Unternehmensplanung und Budgetierung und die Erhebung der Ist-Werte, den systematisierten Plan-Ist-Vergleichen bis zum gezielten Management

der Abweichungen durch operative Maßnahmen entlang der definierten Strategien (Optimierung der Geschäftsprozesse) oder durch eine gezielte Anpassung der vorgegebenen Steuerungsgrößen.

FPM-Regelkreis



Integrierte FPM-Lösungen schaffen Transparenz über die komplette Unternehmensleistung. Basis dafür sind digitalisierte Finanz- und Berichtsprozesse, die vollständig integriert auf einer gemeinsamen Datenbasis (S-P-O-T) und ohne Systembrüche umgesetzt werden.

Anforderungen an die Softwarelösung

Fachlich ausgerichtete Lösungsmodule

Um ihrem umfassenden Steuerungsansatz gerecht zu werden, sollte eine FPM-Lösung folgende fachlichen Disziplinen mit integrierter Funktionalität unterstützen:

- Flexibles Datenmanagement
- Operative und finanzwirtschaftliche Planung
- Interne und externe Konsolidierung
- Internes, legales und regulatorisches Berichtswesen
- Betriebswirtschaftliche Analysen
- Individualisierte Informationsverteilung auf verschiedene Endgeräte

Ziel der systemtechnischen Umsetzung ist die End-to-End-Gestaltung digitalisierter FPM-Prozesse. Das heißt natürlich nicht, dass man in einem digitalen Großprojekt die komplette Berichtsumgebungen auf einen Schlag erneuern muss. Die Ausgangsbasis wird außerdem in jedem Unternehmen anders aussehen: Die Meisten arbeiten im Controlling bereits mit BI-Lösungen oder erstellen ihre Konzernabschlüsse mit spezialisierter Konsolidierungssoftware.

Die ideale FPM-Lösung ist daher umfassend konzipiert, aber modular aufgebaut, und erfüllt folgende technischen Anforderungen:

Modulare, integrierbare Lösung für individuelle IT-Umgebungen

Kombination mit marktführenden ERP- und weiterführenden Systemen

Zuverlässige Anbindung über leistungsfähige Integrationswerkzeuge an Vorsysteme, spezielle Berichtssysteme wie Planungslösungen und sonstige weiterführenden Systeme.

Infrastruktur und Architektur

Diverse Installationsvarianten gewährleisten die notwendige Flexibilität – von der klassischen on-premise-Installation über hybride Szenarien bis zu hochskalierbaren Cloud-Umgebungen.

Industriestandards

Fokussierung auf marktetablierte Standards wie z.B. Microsoft oder IBM bietet Investitionssicherheit und einfach verfügbares Know-how.

Adressierung mobiler Berichtsszenarien

Zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit eines S-P-O-T-Reportings bis hin zur Vision der papierlosen Vorstandssitzung.

Microsoft Office Integration

Einbindung von Reporting-Objekten in Microsoft Office-Anwendungen ermöglicht die flexible Weiterverarbeitung von Berichtsinhalten für breite Nutzerszenarien.

Finanzwirtschaftliche Logik im Standard unterstützt den Fachanwender

FPM-Systeme sind IT-Lösungen mit hohem fachlichem Anspruch. Sie sollten den Anwender bei seinen komplexen Aufgaben im Finanzbereich effektiv unterstützen. Die anwenderfreundliche Bedienbarkeit ist daher eine selbstverständliche Voraussetzung. Ein wesentliches Qualitätsmerkmal von FPM-Lösungen ist aber auch die betriebswirtschaftliche Logik, die das System im Standard mitbringt. Gerade bei anspruchsvollen Themen wie der Finanzplanung und Konsolidierung kommt es darauf an, dass der Nutzer auf der Basis vordefinierter Geschäftsregeln sicher und effizient durch den fachlichen Prozess geführt und durch automatisierte Datenströme unterstützt wird.

Wesentliche Disziplinen, die ein FPM-System abdecken sollte, werden im Folgenden näher beleuchtet.

Datenmanagement

Im digitalisierten Berichtswesen nimmt das Datenmanagement eine zentrale Bedeutung ein. Die Schaffung einer zentralen Datenbasis im Sinne des Single-Point-of-Truth sowie die Einrichtung durchgängiger Datenströme bilden die unabdingbare Voraussetzung für automatisierte und integrierte Berichtsprozesse.

Bei international aktiven Unternehmen sind heterogene Systemlandschaften Normalität. Das betrifft heute nicht mehr nur die historisch gewachsenen Global Player, sondern auch immer mehr international präsente mittelständische Unternehmen. Selbst wenn eine stringente IT-Strategie dafür sorgt, dass alle Unternehmensgesellschaften mit einheitlichem ERP-System arbeiten, so sind doch für das Berichtswesen meist weitere Datenquellen einzubeziehen. Auch organisatorische Veränderungen wie Zu- und Verkäufe neuer Gesellschaften, Übernahmen und Verschmelzungen sind heute an der Tagesordnung. Das Idealbild einer durchweg einheitlichen Systemlandschaft ist damit kaum dauerhaft gegeben.

Eine moderne FPM-Lösung muss daher leistungsstarke und variable Werkzeuge für das Datenmanagement bereitstellen, mit denen in heterogenen, dynamischen Systemlandschaften individuelle, schnell anpassbare Datenmanagement-Szenarien umgesetzt werden können. Diverse Schnittstellen zur Direkt-Anbindung von Standard-Unternehmenssoftware und leistungsfähige ETL-Werkzeuge sollten zu den Bordmitteln gehören. Sie sorgen für die Effizienz und Fehlerfreiheit durch Vermeidung manueller Datenarbeit. Vielfältige Automatismen für

die Prüfung der Datenqualität sowie die logische Plausibilisierung, die beispielsweise über betriebswirtschaftliche und individuelle Prüfregrn erfolgen kann, bringen zusätzliche Sicherheit und Qualität.

Die FPM-Lösung muss mit flexibel einsetzbaren Datenmanagement-Tools dafür sorgen, dass Datenströme und Prozesse durchgängig über alle Fachanwendungen laufen und die benötigten Daten für Konsolidierung, Planung und Reporting zeitgerecht und fehlerfrei bereitstehen.

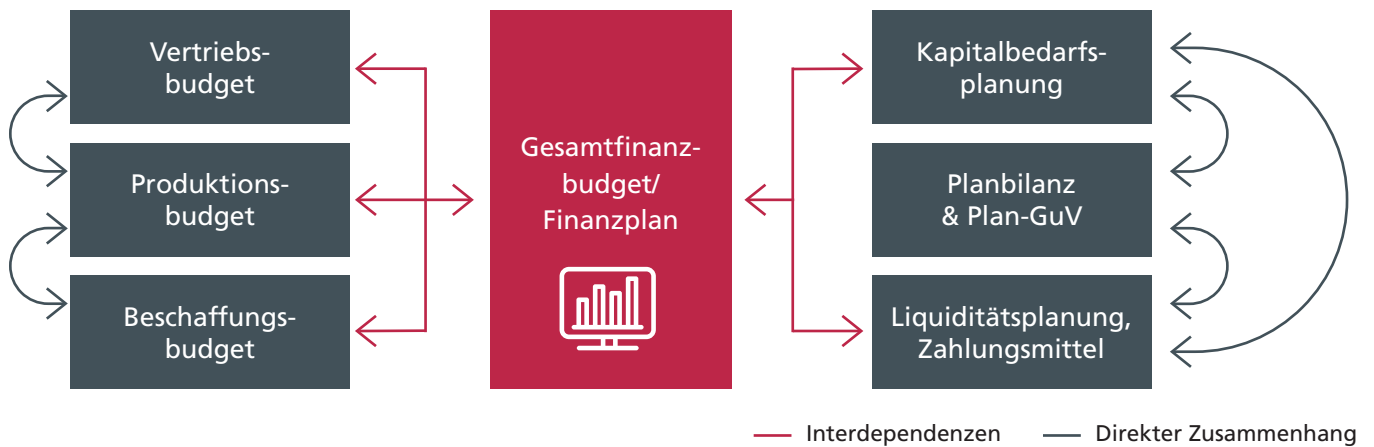
Unternehmensplanung

Das FPM-System sollte alle Planphasen mit ausgereifter Planungsfunktionalität durchgängig unterstützen, von der detaillierten operativen Planung mit Teilplänen über die automatische Überleitung in die finanzwirtschaftliche Sicht mit Ergebnisrechnung und Liquiditätsbetrachtung bis zum konsolidierten Planabschluss. Moderne Lösungen ermöglichen dabei eine enge Verzahnung von Planung, Budgetierung und Forecast und unterstützen Hochrechnungen mit Szenario-Plänen und Simulationen.

Die Lösung sollte zudem offen für verschiedene Planungsmethoden sein und unterschiedliche Planungshorizonte (Ein- bzw. Mehrjahresplanung, Forecasting etc.), Top-Down- und Bottom-Up-Planung, Versionierung sowie zentrale und dezentrale Planungsansätze unterstützen.

In der systemgestützten integrierten Unternehmensplanung werden die relevanten Finanzdaten aus der operativen Detailplanung automatisch in die Finanzplanung überführt. Die Planungskomponente enthält idealerweise bereits betriebswirtschaftliche Inhalte und Methodik im Standard, kann aber auch um individuelle Anpassungen ergänzt werden.

Finanzwirtschaftliche Planung



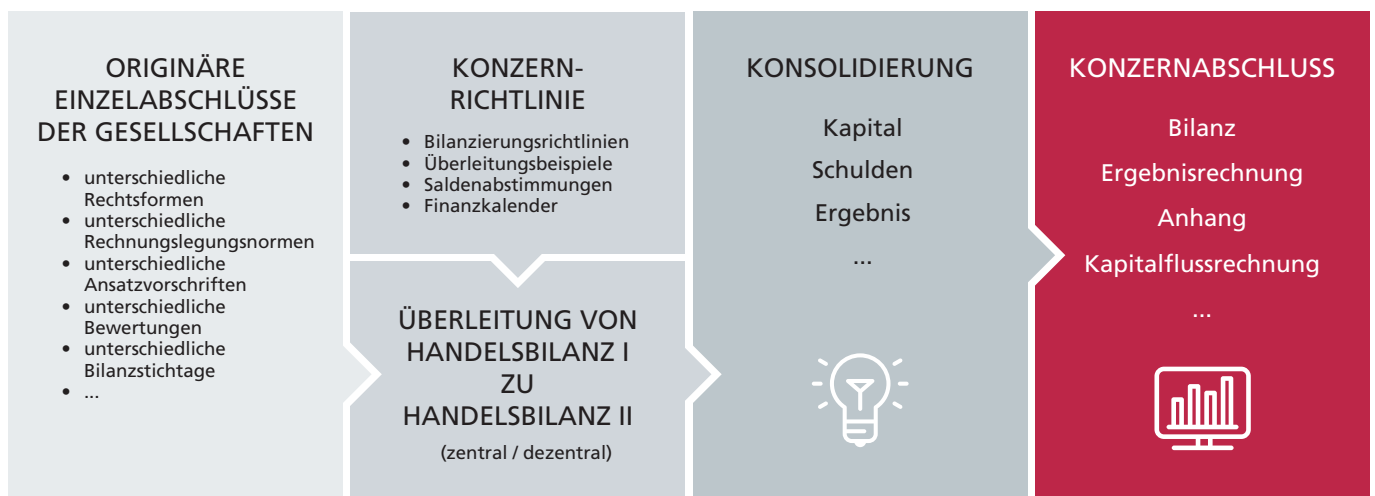
Legale und Management-Konsolidierung

Wegen des gesetzlichen und betriebswirtschaftlichen Standardisierungsgrades können viele Schritte der Konsolidierung automatisiert werden. Neben der Gewährleistung rechtskonformer Abschlüsse ist dabei mit dem Anspruch auf Fast Close und unterjährig Berichtserstattung die effiziente und zeitgerechte Durchführung eine zentrale Anforderung.

Für reversionssichere und schnelle Abschlüsse sollte das Konsolidierungsmodul daher eine an den Konzernrechnungslegungsvorschriften ausgerichtete Logik enthalten, die den Anwender sicher durch den Prozess führt, die aber auch flexibel erweiterbar ist. Die Zusammenarbeit mehrerer Beteiligten sollte dabei durch definierbare Workflows und Monitoring gesteuert werden.

Prozessual und inhaltlich sollten von der Konsolidierungskomponente alle wesentlichen Schritte nachvollziehbar und gut dokumentiert unterstützt werden – vom Datenmanagement, über die Konsolidierungsverarbeitungen, das Berichtswesen bis hin zur letzten Meile der Berichterstattung im Disclosure Management und dem XBRL-Meldewesen.

Für die Testierung durch den Wirtschaftsprüfer sollte die Software den Prüfungsstandards des Instituts für Wirtschaftsprüfer (IDW) nach IDW PS 880 oder einer international vergleichbaren Zertifizierung folgen.



Der Prozess zur Erstellung des Konzernabschlusses

Reporting und Analyse

Zielgenaue Informationsversorgung war schon immer der zentrale Erfolgsfaktor im Performance Management. Es kommt darauf an, dem jeweiligen Entscheider zum richtigen Zeitpunkt und ortsunabhängig die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, und zwar so aufbereitet, dass Handlungsbedarf sofort erkannt wird.

Der Mehrwert des Reportings liegt in den richtigen Entscheidungen und Maßnahmen, die aufgrund passgenauer und aktueller Informationen eingeleitet werden.

Technisch ist das kein Problem. Moderne FPM-Lösungen bringen die nötige Funktionalität für die Erstellung individueller, nach neuesten Standards visualisierter Berichte und Dashboards mit. Basis dafür muss aber ein durchdachtes Informationskonzept sein, das alle Empfängerkreise mit ihren Rollen und Berechtigungen, benötigten Inhalten und möglichen Endgeräten einbezieht und verbindliche Distributionsrichtlinien für die Berichte formuliert. Zur Umsetzung muss das System die Möglichkeit bieten, dezidierte Berechtigungsmodelle für die Anwender zentral zu definieren und zu pflegen. Auch ein Überblick über die Verwendung und Nutzung einzelner Berichte oder der gesamten Berichtsstruktur hilft bei der kontinuierlichen Optimierung der Berichtsumgebung.

Insellösungen in einzelnen Fachabteilungen können dem Anspruch des unternehmensweiten Berichtswesens auf zentraler, konsistenter Datenbasis im CPM-Kontext nicht gerecht werden. Stattdessen sind leistungsfähige Systeme gefragt, die umfassende Reporting-Szenarien in Balance zwischen zentral gesteuerter Informationsversorgung und Self-Service der Endanwender unterstützen.

Fazit:

Greifbare Wettbewerbsvorteile durch stringentes FPM

Umfassende FPM-Lösungen unterstützen die gezielte Steuerung der strategierorientierten Unternehmensleistung bis in alle operativen Einheiten. Basis dafür sind moderne, digitalisierte End-to-End Finanzberichterstattungsprozesse, die die nötige Transparenz über die komplette Unternehmensleistung schaffen.

Finanzverantwortlichen gelingt es damit, ihrer neuen Rolle als strategischer Partner des Managements gerecht zu werden und die wachsenden Anforderungen an den Finanzbereich zu bedienen. CFOs, Accounter und Controlling-Leiter können der Unternehmensleitung punktgenaue Entscheidungs- und Steuerungshilfen liefern, empfehlen sich aber auch als kompetente Ansprechpartner für externe Adressaten wie Wirtschaftsprüfer, Shareholder, Analysten und Banken.

Die positiven Effekte durchdachter FPM-Lösungen machen sich auf verschiedenen Ebenen bemerkbar. Zentrale Vorteile sind:

- Transparente und nachvollziehbare Finanzdaten
- Fast-Close-Abschlüsse und kurze Berichtszyklen
- Reduzierung von manuellem Aufwand und manueller Fehler
- Senkung von Kosten und Aufwand für die Steuerung komplexer finanzieller Prozesse
- Rechtskonforme Berichterstattung im Rahmen komplexer internationaler Regelwerke

Das gesamte Unternehmen profitiert damit durch konsequent ausgerichtete und umgesetzte Steuerungsziele sowie durch ein effizientes und Compliance-konformes Berichtswesen. Nicht zuletzt haben auch bei der Suche nach kostengünstigen Finanzierungsmodellen diejenigen Unternehmen die Nase vorn, die mit transparenten, vertrauenswürdigen und jederzeit verfügbaren Finanzinformationen punkten können.



Harald Frühwacht

ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der IDL GmbH Mitte und verantwortet die Bereiche Entwicklung, Product Management sowie Corporate Services der Unternehmensgruppe. Bereits 1991 startete Frühwacht seine Karriere bei IDL als Berater. Er realisierte verschiedenste Konsolidierungsprojekte, leitete die Ent- und Weiterentwicklung der Software IDL.KONSIS und verantwortet den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen CPM-Anbieters.

IDL-Unternehmensgruppe

IDL ist führender Lösungspartner für Corporate Performance Management und Business Intelligence mit Geschäftsstellen in Deutschland, Österreich, Frankreich und der Schweiz. Die Unternehmensgruppe hat sich spezialisiert auf die Entwicklung von Softwarelösungen für Konsolidierung, Planung, Analyse und Reporting sowie die kompetente Beratung zu diesen Themen. Zuverlässigkeit, Engagement, Fachlichkeit und technologische Innovation zeichnen IDL aus. Als fachlicher Marktführer agiert IDL seit Anfang der 90er Jahre; über 850 Konzerne und international agierende mittelständische Unternehmen sowie Kommunen realisieren mit IDL-Lösungen Qualität, Zeitersparnis und Effizienzsteigerung in Finanzwesen und Controlling.

Weitere Informationen:

- **IDL CPM Suite** – Softwaresuite für die integrierte Abbildung aller finanzwirtschaftlicher Prozesse und Aufgaben
www.idl.eu/cpm-suite
- **Checkliste Konsolidierungssoftware**
www.idl.eu/checkliste-konsolidierungssoftware
- **Whitepaper: Die Digitalisierung des Reportings**
www.idl.eu/whitepaper-modernes-reporting
- **IDL-Anwenderberichte**
www.idl.eu/referenzberichte